

**ANÁLISIS DE RIESGOS POR PROCESOS BASADO EN LA NORMA ISO
31000:2011 PARA EL CENTRO COMERCIAL PREMIER EL LIMONAR CALI
COLOMBIA**

ÁNGELA PATRICIA ZAPATA SUÁREZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
SANTIAGO DE CALI
2015**

**ANÁLISIS DE RIESGOS POR PROCESOS BASADO EN LA NORMA ISO
31000:2011 PARA EL CENTRO COMERCIAL PREMIER EL LIMONAR CALI
COLOMBIA**

ÁNGELA PATRICIA ZAPATA SUÁREZ

Proyecto de grado para optar al título de Administradora de Empresas.

**Directora
ADELA JAQUE DE ALDANA
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
SANTIAGO DE CALI
2015**

Notas de aceptación

Aprobado por el Comité de Trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de occidente para otorgar el título de Administración de Empresas Modalidad Dual.

BLANCA ESNEDA AMAYA
Jurado

ELIZABETH RAMIREZ JIMENEZ
Jurado

Santiago de Cali, 23 de Febrero del 2015.

Este proyecto de grado está dedicado a DIOS, por darme la vida a través de mis queridos PADRES quienes con mucho cariño, amor y ejemplo han hecho de mí una persona con valores para poder desenvolverme como: Mujer, Hija, y profesional.

A mi MADRE, que ha estado a mi lado en las buenas y en las malas, y este trabajo no hubiese sido posible sin la compañía, paciencia y amor de ella.

AGRADECIMIENTOS

Me complace de sobre manera a través de este trabajo de grado exteriorizar mi sincero agradecimiento al Centro Comercial Premier el Limonar, a la oportunidad que me brindaron para desarrollar este trabajo y todo el cariño, comprensión y confianza que tuvieron en mis capacidades como profesional.

A mi Tutor Empresarial Pedro Nel Paniagua quien con su experiencia y sabiduría fue una guía idónea, durante el proceso que ha llevado el realizar esta tesis, me ha brindado el tiempo necesario, como la información para que este anhelo llegue a ser felizmente culminada.

Finalmente a mi directora de grado Adela Jaque de Aldana quien fue un apoyo incondicional, brindándome su conocimiento y confianza para la culminación de este proyecto.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	16
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. ANTECEDENTES.	18
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. MARCOS DE REFERENCIA.	22
5.1 MARCO TEORICO	22
5.1.1 La gestión por procesos	22
5.1.2 Norma ISO 31000: 2011 gestión del riesgo	26

5.1.3 ISO 22301:2012 Plan de Continuidad del Negocio	32
5.2 MARCO CONCEPTUAL	34
5.2.1 Conceptos y términos de la norma ISO 31000:2011:	35
5.3 MARCO LEGAL	39
6. METODOLOGIA	42
6.1.1 Comparación de la información	43
6.1.2 Desarrollo primer objetivo	43
6.1.3 Desarrollo segundo objetivo	43
6.1.4 Desarrollo tercer objetivo	43
6.1.5 Desarrollo cuarto objetivo	44
7. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS	45
7.1 DEFINIR Y DESARROLLAR METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR Y CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES DEL CENTRO COMERCIAL.	45
7.2 DETERMINAR LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS, OPERACIONALES, Y DE APOYO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO COMERCIAL.	47
7.3 APLICAR EL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO ISO 31000 EN CADA UNO DE LOS PROCESOS CLAVES DEL CENTRO COMERCIAL.	49
7.3.1 Establecimiento del contexto	49

7.3.2 Identificación de riesgos	50
7.3.2.1 Definición de los factores de riesgos	51
7.3.3 Análisis de riesgos	52
7.3.4 Evaluación del riesgo	54
7.3.5 Tratamiento de riesgos	56
7.3.6 Monitoreo y seguimiento de los riesgos	57
7. 4 PRESENTAR PROPUESTAS PARA EL MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL CENTRO COMERCIAL CON BASE EN LA ISO 22301 GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.	57
8. CONCLUSIONES	59
9. RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	62

LISTA CUADRO

	pág.
Cuadro 1. Definición y clasificación de factores de riesgo para cada proceso.	52

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Grafico del valor añadido para un proceso a otro.	24
Figura 2. Ejemplo de mapa de procesos.	26
Figura 3. Proceso para la gestión del riesgo	28
Figura 4. Colores establecidos para el análisis y evaluación de la normatividad.	46
Figura 5. Mapa de procesos del Centro Comercial Premier el Limonar.	49
Figura 6. Ejemplo calificación y valoración de un riesgos del proceso direccionamiento estratégico.	54
Figura 7. Resultado de evaluación de riesgos	56

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Variable de calificación de la probabilidad.	53
Tabla 2. Variable de calificación del impacto.	53
Tabla 3. Clasificación de riesgos según gravedad.	55
Tabla 4. Matriz de evaluación del riesgo cruce de variables.	55

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Matriz de requisitos legales. (Se encuentra en el cd)	63
Anexo B. Instructivo para le gestión del riesgos por procesos.	63
Anexo C. Matriz gestión de riesgos por procesos (Se encuentra en el CD).	72
Anexo D. Cuadro de gestión de continuidad del negocio (Se encuentra en el CD).	72

RESUMEN

El presente trabajo de grado, tuvo como propósito implementar una herramienta de apoyo para la gestión de riesgo por procesos en el Centro Comercial Premier el Limonar, tomado como guía la Norma ISO 31000:2011, esta norma establece un número de principios que es necesario satisfacer para hacer que la gestión del riesgo sea más eficaz. Esta norma recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de referencia cuyo propósito sea integrar el proceso para la gestión del riesgo en los procesos globales de gobierno, estrategia y planificación, gestión, procesos de presentación de informes, políticas, valores y cultura de la organización.

Se planteó una metodología deductiva con un diseño descriptivo que va de lo general a lo particular, que quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas, utilizando la entrevista semi-estructurada como técnica de recolección de información y análisis. De acuerdo a lo anterior y con base a la Norma ISO 31000:2011 se estableció el contexto para el centro comercial; el cual según la norma consiste en la definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política y para la gestión del riesgo; con el desarrollo del primer objetivo se establece el contexto externo, ya que con ayuda a la elaboración de la matriz de requisitos legales, se toma toda la normatividad aplicable al centro comercial; y con el desarrollo del segundo objetivo se estableció el contexto interno, construyendo el Mapa de procesos del centro comercial.

Al desarrollar el tercer objetivo se cumple con el segundo paso establecido en el esquema la figura 1 en la norma ISO 31000:2011, la cual se refiere a la valoración de los riesgos, que a su vez se derivan la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los mismos.

Gracias a este objetivo, se obtuvieron los riesgos de nivel alto, para los cuales se generó un cuadro adicional donde se establece a que procesos pertenecen y que acciones preventivas tomar para minimizar su impacto y a quien poder llamar en caso tal que llegara a materializarse. Este cuadro conlleva al desarrollo del último objetivo, el cual consiste en presentar propuestas para el mantenimiento y mejora de la Gestión de Riesgos en el centro comercial tomando como base la Norma ISO 22301 Gestión de continuidad del negocio.

INTRODUCCIÓN

Hoy más que nunca el éxito de un negocio depende de la forma en como la administración de la organización se anticipa a lo que va a suceder, y la planificación que se haga de las actividades desde un punto de vista preventivo. La administración de los riesgos de negocio en una organización, es un factor crítico de éxito para alcanzar los objetivos empresariales y/o llevar a cabo sus estrategias en forma exitosa.

La administración del riesgo para los centros comerciales en todos sus órdenes, cobra hoy mayor importancia, dado el dinamismo y constantes cambios, que el mundo globalizado de hoy exige. Estos cambios hacen que dichos centros comerciales deban enfrentarse a factores internos y externos que pueden crear incertidumbre sobre el logro de sus objetivos. Así el efecto que dicha incertidumbre tiene en los objetivos de una organización se denomina “riesgo”

En el Centro Comercial Premier el Limonar, empresa sin ánimo de lucro, que maneja personal en todos sus procesos de seguridad, control y vigilancia, aseo y mantenimiento con un modelo operativo outsourcing, no están exentos al riesgo que pueda ocurrir dentro de las instalaciones del centro comercial. También los diferentes tipos de personas que asisten al centro comercial están expuestas a diferentes riesgos; actualmente existen unas medidas para minimizar estos riesgos, pero no son ni evaluadas, ni monitoreadas adecuadamente, lo cual no permite validar el cumplimiento de los tratamientos definidos, ni lograr el objetivo final de blindar al centro comercial de cualquier situación legal por incumplimiento de la normatividad vigente en los diferentes procesos.

El objetivo de este trabajo, es la identificación de dichos riesgos por procesos y el análisis de las medidas actuales del centro comercial para minimizar los riesgos existentes y dar cumplimiento a la normatividad legal con el propósito de lograr la sostenibilidad del negocio.

Una empresa, según una de sus definiciones, es una entidad capaz de generar valor a partir de la gestión adecuada de los riesgos. Las empresas como el centro comercial, tienen una cantidad de factores de riesgo que las afectan, y la clave de su éxito es ser capaz de gestionarlas adecuadamente. De allí la importancia en que toda organización gestione sus riesgos a fin de poder identificar acciones o tratamientos que monitoreados la hagan sostenible en el tiempo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El centro comercial se encuentra ubicado en la ciudad de Cali, en la calle 5 # 03 – 69 con autopista en el barrio Limonar, la estructura organizacional está definida por un Gerente General, un Jefe de seguridad y mantenimiento, un Jefe de mercadeo y una auxiliar contable. El centro comercial por su naturaleza maneja un continuo tráfico de personas que están expuestas a diferentes tipos de factores de riesgos, que en ocasiones terminan en accidentes, dentro de estas personas se encuentra los visitantes (usuarios del centro comercial) y los clientes de la administración (locatarios) quienes son propietarios o arriendan los locales.

Dada la condición de un sitio público; el centro comercial está expuesto a riesgos asociados con la seguridad física de todas las personas, que en calidad de empleado, outsourcing, usuario o locatario, transitan a diario por las diferentes áreas. Para el manejo de estas situaciones de riesgo, se cuenta con una brigada de seguridad, se han definido zonas de encuentro, se capacita al personal de brigadistas en manejo de primeros auxilios, sistema contra incendios señalización de las áreas, sin embargo, no se ha establecido si estas medidas son suficientes para minimizar los riesgos, no son evaluadas en su efectividad, ni supervisadas periódicamente para su mejoramiento, ni se han alineado a las normas sobre la seguridad industrial, o las de salud ocupacional, lo que ofrecería al centro comercial un manejo integral del riesgo.

Las normas son los principios requeridos para controlar las relaciones y las condiciones entre la persona y su entorno, los centros comerciales deben hacer caso de ellas. Las leyes que regulan la seguridad en estos centros comerciales dictan disposiciones para prevenir riesgos en lugares donde se presentan aglomeraciones de público, estableciendo todas las obligaciones que se deben cumplir en términos de seguridad.

Entre todas las normas se contemplan los análisis de riesgos, de planes de contingencia y de medidas de prevención y mitigación; se especifican las características de las edificaciones en cuanto a estructuras y espacios; se abarca el tema de seguridad en caso de realizar eventos que impliquen la participación masiva de gente y se resalta la importancias de señalizaciones, vías de acceso, salud ocupacional y demás.

Para el desarrollo del presente proyecto se tomaron como puntos de partida los trabajos desarrollados en semestres anteriores como prácticas relacionados con el manejo, control y cumplimiento de los requisitos legales, implementar actividades necesarias para el cumplimiento legal y documental de la nueva normatividad de Seguridad y Salud en el Trabajo que sirvieron de insumos en la identificación y análisis de los riesgos para cada proceso con base en la norma ISO 31000:2011 y su correspondiente definición de tratamientos que permitan la administración y control de los riesgos mediante un monitoreo permanente de parte de los líderes de procesos.

Es así, como este análisis permitirá establecer el grado de cumplimiento con las normas y disposiciones que se establecen en Colombia, permitiendo definir la brecha que se tiene y a partir de este análisis establecer las posibles acciones para disminuir dicha brecha.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo puede el Centro Comercial Premier el Limonar prevenir y manejar los riesgos identificados en sus procesos?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo identificar y garantizar la aplicación de los requisitos legales para el Centro Comercial Premier el Limonar?
- ¿Cómo determinar los procesos Estratégicos, operacionales y de soporte para el Centro Comercial Premier el Limonar?
- ¿Qué se debe realizar para aplicar el Modelo de Gestión de la Norma ISO 31000:2011?
- ¿Cuáles serían las propuestas que se pueden presentar para el mejoramiento de la Gestión de Riesgos en el centro comercial y darle continuidad al negocio?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar y desarrollar mediante la gestión de riesgos actividades que blinden los procesos del Centro Comercial Premier el Limonar y permitan la continuidad del negocio.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir y desarrollar metodología para identificar y controlar el cumplimiento de los requisitos legales del centro comercial.
- Determinar los procesos estratégicos, operacionales, y de apoyo para el funcionamiento del centro comercial.
- Aplicar el modelo de gestión de riesgo ISO 31000 en cada uno de los procesos claves del centro comercial.
- Presentar propuestas para el mantenimiento y mejora de la Gestión de Riesgos en el centro comercial con base en la ISO 22301 Gestión de continuidad del negocio.

3. ANTECEDENTES.

Dentro de los trabajos de mejoramiento que se han realizado en el centro comercial existen varios que sirven y pueden ser asociados con el análisis de riesgos en los procesos del centro comercial por que proporcionan información básica para el desarrollo de este trabajo entre otros se encuentra:

Autor.: Zapata Suarez Ángela Patricia
Fecha: Diciembre de 2013

Objetivo del Trabajo: Garantizar manejo, control y cumplimiento de requisitos legales para blindar al centro comercial.

Este trabajo implicó la recopilación de las normas que aplican a la actividad del centro comercial, el análisis del cumplimiento de las mismas y la definición de planes de mejoramiento para el adecuado seguimiento de los diferentes requerimientos legales.

Dentro de la revisión del cumplimiento de normas se definió que del total de normas que aplican a la actividad del centro comercial se cumplen con un 80%.

En los resultados se identificaron las normas que no se cumplen, las que se cumplen de forma parcial o las que no tienen un seguimiento que permitan confirmar su cumplimiento de forma periódica.

Este trabajo de análisis permite en el desarrollo de las matrices de riesgos tener un referente legal para asociarlo a los diferentes procesos y hacer la sensibilización de los usuarios internos y externos del Centro Comercial para que entiendan el grado de riesgo que pueden tener en el incumplimiento de las normas que les apliquen.

Autor: Zapata Suarez Ángela Patricia

Fecha: Junio de 2013

Objetivo Desarrollar e implementar las actividades necesarias para el cumplimiento legal y documental de la nueva normatividad de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Centro Comercial Premier.

Este trabajo implicó : identificar la documentación existente de Salud Ocupacional aplicable al personal del centro comercial, contactar las ARL de las empresas que presentan el servicio de Outsourcing para el mantenimiento y aseo y para la seguridad y control del Centro Comercial y la gestión requerida para dar el cumplimiento legal a las mismas.

El desarrollo del trabajo permitió la definición de un plan de trabajo que entrego como resultados la implementación del COPASST, la evaluación de los medios de protección que deben utilizar en el desarrollo de sus actividades los funcionarios del outsourcing de aseo y de seguridad, igualmente contribuyo en la realización de conferencias de la Secretaria de Salud Pública con los locatarios. Este trabajo contribuye con la ejecución del análisis de riesgos en la definición y caracterización de los procesos y en la definición de los respectivos riesgos asociados a los mismos. Permitirá que los diferentes usuarios, clientes y locatarios que intervienen en el desarrollo de los procesos relacionados con la SST dentro del centro comercial identifiquen y analicen los riesgos propios de su actividad comercial para minimizar las posibles situaciones de riesgos y para tomar las acciones correctivas necesarias cuando se presente un incidente.

Los inmuebles sometidos a régimen de propiedad horizontal y específicamente los inmuebles de uso residencial y comercial que no cuentan con una alta afluencia de público, no cuentan con ningún tipo de estudio o análisis en materia de planes de emergencia y contingencia. La gestión del riesgo permite determinar la vulnerabilidad, hacer planes para mitigar los diferentes riesgos a los que está expuesta la copropiedad y formular planes de emergencias y contingencias frente a cada amenaza en particular.

4. JUSTIFICACIÓN

El entorno de negocios actual presenta aún muchos retos para las empresas por lo que el riesgo y su adecuada administración ocupa un lugar primordial en las agendas de todas las compañías. Los negocios evolucionan –lo cual trae consigo nuevos riesgos– y al mismo tiempo se adaptan a los cambios provocados por la economía posterior a la crisis. La capacidad de las organizaciones para anticipar las amenazas, responder y adaptarse continuamente depende más que nunca de la fortaleza de su proceso de administración de riesgos.

El Centro Comercial no gestiona los riesgos adecuadamente debido a que no cuenta con una persona responsable que apoye a los líderes de procesos en la identificación, evaluación, análisis, tratamiento, monitoreo y comunicación de dichos riesgos. Actualmente cuenta con una persona responsable por la gestión en el área de seguridad industrial y la salud ocupacional, cuyo enfoque es solucionar y mantener un lugar seguro para los empleados, locatarios y visitantes del centro comercial, pero sin realizar un previo análisis e intervención de situaciones que pueden llevar a incidentes de trabajo y enfermedades profesionales como resultados de las condiciones del ambiente de trabajo, desde una perspectiva de producción, permitiendo la intervención efectiva para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y los procesos del centro comercial, sin incluir la gestión de todos los procesos de la organización con un enfoque en un modelo de Plan de continuidad del negocio.

La Gestión Integral del Riesgo, lleva a que en los procesos: estratégicos, operativos o misionales y de soporte, de la empresa, Gestionen al “unísono”, los riesgos. Lo cual facilita, que cada proceso vea los riesgos que hay en su interrelación con los otros procesos, para que puedan de manera conciliada, llegar a la mejor forma de prever y mitigar esos riesgos.

La Gestión Integral de Riesgo, aplicada a procesos, da como resultado la generación de valor en las diferentes actividades que desarrolla la empresa, lo que se traduce, en beneficios financieros y operativos, reflejados en:

- Facilidad para aumentar y sostener la participación de mercado.
- Mejora en el diseño de productos y servicios.

- Mejora en tiempos y movimientos de la operación (evita cuellos de botella y reprocesos)
- Evitar fraudes, entre otros.

Todos estos son beneficios que aseguran la proyección y estabilidad de la empresa, por esto la importancia de Gestionar Integralmente el Riesgo y evitar sorpresas que puedan desviar las metas y objetivos establecidos en la empresa.

5. MARCOS DE REFERENCIA.

5.1 MARCO TEORICO

5.1.1 La gestión por procesos: Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos, puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

- Las ventajas de este enfoque son las siguientes.
- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

En este sentido, el enfoque por proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

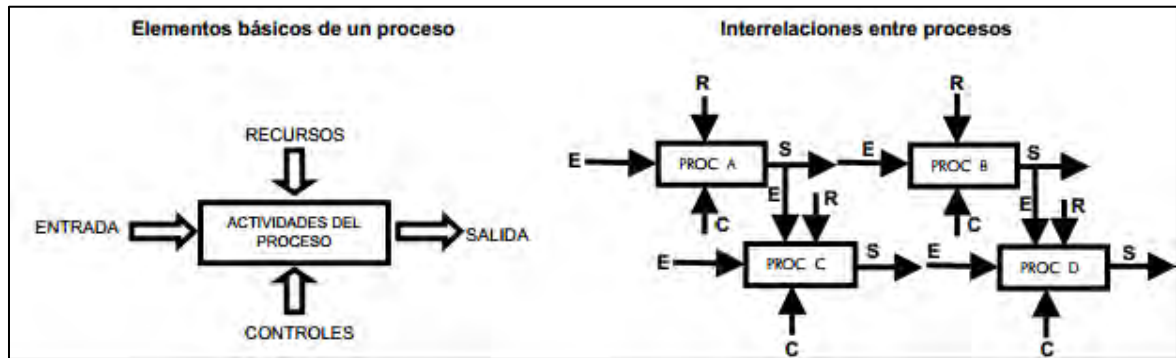
También se puede definir que la Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.¹

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un

¹ MINISTERIO DE FOMENTOS. La Gestión por procesos: El enfoque basado en procesos, [en línea] Edición Mayo 2005, V.3. 6 p [consultado el 14 de Agosto 2014] Disponible en internet: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.

Figura 1. Grafico del valor añadido para un proceso a otro.



Fuente: HERNANDEZ CLAVIJO, Rubén. El enfoque basado en procesos “La Gestión por procesos”, Grafico de Ministerio de fomentos, IV.3, 6 p.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado,

alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, tráfico, administración, etc.). Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas pero se ha de servir por porciones.²

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos inter-funcionales y con una clara visión de orientación al cliente final como se estableció en el mapa de procesos del centro comercial Premier el Limonar, en este se ilustra los procesos horizontales y la relación entre cada uno de ellos. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

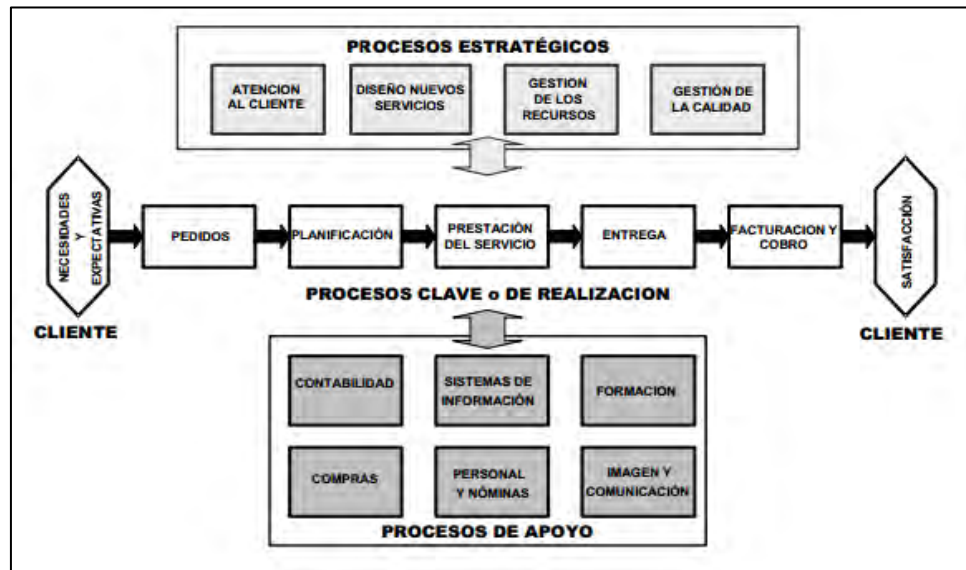
Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en el gráfico:

- **Procesos clave.** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).
- **Procesos estratégicos.** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

² MINISTERIO DE FOMENTOS. La Gestión por procesos: Los procesos en la organización, [en línea] Edición Mayo 2005, IV.5. 8 p [consultado el 14 de Agosto 2014] Disponible en internet:<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE55BF4F01B8FA03269D1ED94D/19421/CaptuIoIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

- Procesos de soporte. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...).

Figura 2. Ejemplo de mapa de procesos.



Fuente: HERNADEZ CLAVIJO, Rubén. Mapa de procesos. “La Gestión por procesos”, Grafico de Ministerio de fomentos, IV.3, 10 p.

5.1.2 Norma ISO 31000: 2011 gestión del riesgo: Las organizaciones de todo tipo y tamaño enfrentan factores e influencias, internas y externas, que crean incertidumbre sobre si ellas lograrán o no sus objetivos. El efecto que esta incertidumbre tiene en los objetivos de una organización es el “riesgo”.

Todas las actividades de una organización implican riesgo. Las organizaciones gestionan el riesgo mediante su identificación y análisis; luego evaluando si el riesgo se debería modificar por medio del tratamiento del riesgo con el fin de satisfacer los criterios. A través de este proceso, las organizaciones se comunican y consultan con las partes involucradas, monitorean y revisan el riesgo y los controles que lo están modificando con el fin de garantizar que no se requiere tratamiento adicional para el mismo. Esta norma describe este proceso sistemático y lógico en detalle.

Una de las mejores herramientas o guía establecida para gestionar el riesgo es la ISO 31000:2011, la cual establece una serie de principios que deben ser satisfechos para hacer una gestión eficaz del riesgo y también recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de trabajo (framework) o estructura de soporte, cuyo objetivo sea integrar el proceso de gestión de riesgos. Por otro lado, la norma ISO 31000:2011 se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, ya sea por su naturaleza, causa u origen, tanto que sus consecuencias sean positivas como negativas para la organización.

Esta norma brinda los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo, y puede ser utilizada por cualquier empresa pública, privada o comunitaria, asociación, grupo o individuo. Por lo tanto, no es específica para ninguna industria o sector.

El esquema o proceso de la ISO 31000:2011 para la gestión del riesgo es el siguiente:

Figura 3. Proceso para la gestión del riesgo



Fuente: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS y CERTIFICACIÓN NTC-ISO 31000. Esquema del proceso de riesgos. Bogotá D.C. ICONTEC, 2011, 33 p.

De acuerdo a la información suministrada en la Guía, el adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la entidad, con el fin de asegurar dicho manejo, es importante que se establezca el entorno y ambiente organizacional de la entidad, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos, esto en desarrollo de los siguientes elementos:³

- Establecer el contexto: mapa de procesos.
- Evaluación de riesgos (por proceso):

Identificación de los riesgos.

³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentaciones y referencias bibliográficas. NTC-ISO31000. Bogotá D.C. ICONTEC, 2011. 16 p

Análisis de los riesgos.

- Evaluación de los riesgos.
- Tratamiento de los riesgos: para eliminar, mitigar o transferir el riesgo.
- Monitoreo y revisión continúa.
- Comunicación y consulta periódicamente.

La evaluación del Riesgo permite comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al mismo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

En conclusión el concepto de Administración del Riesgo se introduce en las entidades públicas, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestos a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia.

La tendencia más común es la valoración del riesgo como una amenaza, en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigen a reducir, mitigar o eliminar su ocurrencia. Pero existe también la percepción del riesgo como una oportunidad, lo cual implica que su gestión está dirigida a maximizar los resultados que éstos generan.⁴

La gestión de riesgos se plasma en documentos denominados matrices de riesgos que permiten un mejor manejo y control. Para explicar mucho mejor en qué consisten las matrices de riesgos por procesos, se tomara como ejemplo el artículo del contador público y licenciado en administración el señor Martín Svarzman⁵, publicado en internet en la página www.sigweb.cl en el año 2013.

Frecuentemente le solicitan al autor modelos de matrices de riesgos o piden referencias sobre sistemas de soporte con matrices de riesgos, primero que todo

4. RODRIGUEZ TAYLOR. Elizabeth. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. [en línea]. Bogotá, Colombia. Diciembre de 2008, versión 2. 38 p [consultado 08 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet:

http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=579

5 SVARZMAN, Martín. Laboratorio Nacional de Gestión del Riesgo. Medellín, Colombia. 2013

él les pregunta ¿Qué están haciendo las organizaciones en materia de gestión de riesgos?

La mayoría de las veces le responden:

- Por ahora nada, estamos esperando contar con el sistema.
- Esperamos tener un buen modelo de matriz de riesgos para volcar los datos y comenzar a trabajar sobre los principales riesgos.

Este tipo de situaciones llevan al autor a focalizar este artículo en la descripción de los conceptos necesarios para trabajar con matrices de riesgos, porque entiendo son necesidades previas a su instalación.

Una vez entendidos estos conceptos se establecen condiciones para seleccionar el sistema o el modelo que más se adecue a nuestra empresa.

Resulta preocupante imaginar el tamaño que puede tomar el detalle de todos los riesgos hasta el nivel de la operación más simple, determinar un nivel de detalle de los procesos que permita la administración lógica y eficiente de la gestión y que asegure que los principales riesgos están siendo evaluados es fundamental porque si se pretende llegar a un nivel exhaustivo de análisis se corre el riesgo de perder foco en lo verdaderamente importante. Pero hay que verificar esa validez para cada caso.

Ninguna empresa es igual a otra. Indudablemente debemos entender todos los procesos para armar un inventario o una arquitectura de procesos de la organización.

Luego de algunos relevamientos y unas cuantas reuniones con algunos expertos, seguramente conseguiremos armar el rompecabezas y tendremos una idea más o menos clara de los procesos de la organización.

La matriz de riesgo por proceso, constituye un elemento de gestión muy importante para el responsable de ese proceso permitiéndole una visión clara y fácilmente actualizable de sus riesgos. Forma parte de la documentación de

procesos, brindando a los usuarios un mayor conocimiento de los mismos, de sus actividades, riesgos y controles.

Para el Auditor, es una fuente de información que le permitirá ahorrar muchas horas de trabajo, reconvirtiendo parte de sus tareas hacia funciones de mayor análisis y, obviamente mayor exigencia. Al mismo tiempo la revisión especializada del Auditor brinda el necesario monitoreo y posibilidad de mejoras de esta parte importante de la gestión de riesgos de la organización, concluye el autor. También como obtener información de cómo realiza una matriz de riesgos por procesos tomando como ejemplo la implementación de una de ella en la Universidad del Valle, la cual Es importante que por cada proceso se obtenga el total de riesgo que tuvo una metodología muy parecida a la del licenciado Martín Svarzman anterior mente mencionado.

Lo primero que realizo la Universidad del Valle para poder mitigar y controlar los riesgos existentes en sus procesos, fue elaborar un diagrama de flujo y en el enunciar el paso a paso para seguir, como primer paso se encuentra:

La identificación de los riesgos de la universidad, luego se elabora la matriz de riesgos o mapa y plan de riesgos, después se hace la previa revisión de la matriz de riesgos, ejecución del plan de riesgos estipulado anteriormente en la matriz de riesgos, es la evaluación y seguimiento a la ejecución del plan, luego la elaboración de un informe de seguimiento del plan de riesgos y si el resultado fue positivo y se califica que mejoro el riesgo, se finaliza, si el resultado es el contrario se deben ajustar las medidas del plan y tomar acciones correctivas.

Se debe considerar que los riesgos pueden atentar contra la seguridad del proceso, sin importar que un mismo riesgo afecte a varios pero tal vez en diferente medida, como por ejemplo en el proceso de quejas y reclamos y contabilidad se asumen riesgos de incumplimiento en los plazos de entrega, que afectarían en mayor grado a un proceso que a otro.

Posterior a la identificación, es necesario que por cada riesgo se identifique igualmente las medidas ejecutadas para mitigarlos o mantenerlos bajo control, es así como por cada riesgo, debe identificarse, en las condiciones actuales, qué medidas se están aplicando para mantenerlos bajo control, indiferente de su importancia o frecuencia, esto lo dice el señor Álvaro Pacheco Especialista en Políticas de Desarrollo, Antwerpen Universiteit, Bélgica. Magíster en Administración Pública, Antwerpen Universiteit, Bélgica. Profesor Universitario.

5.1.3 ISO 22301:2012 Plan de Continuidad del Negocio: Otra de las herramientas o guías para gestionar el riesgo es la Norma ISO 22301 la cual es una respuesta a los imprevistos que pueden ocurrir en cualquier momento y poner en jaque la continuidad de cualquier organización.⁶

La respuesta a la esta necesidad es la implementación de un sistema que garantice la continuidad del negocio de forma estandarizada y normalizada.

Los principales beneficios para la empresa cuando implantamos un Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio eficaz, se pueden resumir en:

- Preservar los intereses de los accionistas.
- Mejorar el resultado operacional de la empresa:

Reducción de Riesgos, se traduce en una: reducción de costes, reducción de los tiempos de inactividad, mejora en la competitividad.

- Mayor eficacia operativa: Reingeniería de negocios.
- Protección de los bienes materiales y el “Know how” del negocio.
- Mejora en el cumplimiento de las legislaciones de Seguridad y Salud.
- Mejora de la Seguridad Global.
- Evita las acciones derivadas de la responsabilidad empresarial.

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con los objetivos de los procesos y los objetivos institucionales. Es allí donde, al igual que todos los servidores, la gerencia pública adopta un papel proactivo en el sentido de visualizar en sus contextos estratégicos y misionales

⁶ Sistemas de Gestión & Continuidad del Negocio ISO 22301:2010, Beneficios: ¿Qué nos aporta la implantación de una ISO 22301? [en línea]. Marzo 21 del 2013. [consultado 04 de Agosto de 2014] Disponible en internet: <http://normaiso22301.com/iso-22301-integracion-sistemas-de-gestion/>

los factores o causas que pueden afectar el curso institucional, dada la especialidad temática que manejan en cada sector o contexto socioeconómico.

Las exigencias y sobre todo amenazas actuales a las que se encuentran expuestas las organizaciones en materia de seguridad, han generado la necesidad de establecer mecanismos cada vez más rigurosos y especializados para prepararse y responder a situaciones que las puedan poner en peligro e impidan el logro de los objetivos en el largo plazo.

Para ello se han desarrollado diferentes esquemas de planeación, donde se destacan los llamados BCP (Business Continuity Plan) o planes de Continuidad del Negocio, los cuales buscan mantener la operación de una organización ante situaciones determinantes como críticas. De manera general estos BCP buscan establecer las estrategias y procedimientos para desarrollar y garantizar las operaciones del negocio ante situaciones externas e incontrolables del entorno.⁷

Los BCP son producto de una metodología interdisciplinaria llamada BCM (Business Continuity Management) o Administración de la Comunidad del negocio y gracias a ella, las organizaciones podrán prepararse entre otras situaciones, para:

- Proteger la información valiosa y sensible, la cual deberá ser almacenada en un lugar seguro y alternativo para evitar su pérdida en caso de presentarse una situación catastrófica en las instalaciones, en este caso el centro comercial.
- Asegurar la continuidad de las operaciones ante la presencia de eventos críticos en materia de seguridad, considerando las diferentes posibilidades dependiendo de la gravedad de la situación en diferentes escalas del tiempo, por ejemplo, serán diferentes las medidas a tomar por parte de una empresa productora en caso de un corte de un flujo de energía si la situación es de 5 horas o 5 días.
- Garantizar la reanudación de los procesos críticos dentro de los márgenes del tiempo tolerado. Y en este caso las empresas tendrán que considerar por ejemplo: ¿Durante cuánto tiempo podrá mantenerse en el mercado ante una situación que pare su operación?, ¿Qué plan alternativo se tiene para operar en caso que se requiera un traslado temporal para continuar la operación?; En este caso el centro comercial debería preguntarse: ¿En caso de una suspensión del servicio de agua potable, qué medidas se deberán tomar para garantizar el servicio a los clientes durante la

⁷ GARCIA FORT, Javier. Plan de continuidad del negocio, Global trade Security. ICAI – Universidad Pontificia Comillas. Bogotá, 2 ed, 2011.

suspensión?, en el proceso de mercadeo, ¿Si llegara un proveedor a cancelar a última hora cuál sería el plan de continuidad para llevar a cabo el proceso?

- Es importante recordar que el Estado Colombiano mediante la Ley 1523 de 2012, estableció una serie de elementos técnicos requeridos para el desarrollo adecuado y fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las diferentes entidades y organismos de la Administración Pública, uno de ellos la “Administración del Riesgo”, considerando que la identificación y análisis del riesgo, entrega información suficiente y objetiva que les permitirá aumentar la probabilidad de alcanzar sus objetivos.

- También se puede entender que gestión del riesgo se refiere a los principios y metodología para la gestión eficaz del riesgo, mientras que gestionar el riesgo se refiere a la aplicación de éstos principios y metodología a riesgos particulares. La administración del Riesgo comprende el conjunto de Elementos de Control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales. La administración del riesgo, contribuye a que la entidad consolide su Sistema de Control Interno y a que se genere una cultura de Autocontrol y autoevaluación al interior de la misma.⁸

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Se hablara de los indicadores sobre continuidad de negocio de acuerdo al artículo de Joseba Enjuntado publicado en la página de Audicol. Es un tema que cada día está más en moda, y que vuelve periódicamente a las organizaciones cada vez más atentas a las catástrofe que afecta a las empresas de cierto renombre. Para empezar, de diferenciar entre:

- **Incidente:** Es cualquier "problema". Si hacemos una analogía con la salud, sería cuando nos duele una muela, o cuando nos han pegado una patada en la espinilla.
- **Contingencia:** Normalmente hablamos de contingencia cuando pensamos en un incidente grave. En temas de salud, estaríamos hablando de nuestras visitas a

8 RODRIGUEZ TAYLOR. Elizabeth. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. [en línea]. Bogotá, Colombia. Diciembre de 2008, versión 2, 48 p. [consultado 08 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=579.

urgencias. Tanto si el incidente era grave inicialmente como si se ha agravado con el tiempo, por no resolverlo.

- **Crisis:** Son incidentes extremadamente graves, que hacen peligrar la **actividad**. Estaríamos hablando de una crisis cardíaca, que haría peligrar la vida del paciente. Como vemos, la diferencia entre esos conceptos es, simplemente, su gravedad. Del mismo modo, hablando de continuidad de negocio tenemos que pensar en términos de "gravedad" o "importancia" a la hora de diferenciar entre conceptos que normalmente se confunden, como son el Plan de Contingencias y el Plan de continuidad de negocio.

- **Plan de Contingencias:** Hablamos de Plan de Contingencias si nos referimos a un documento con planes concretos para problemas acotados. Estaríamos ante una respuesta concreta para cada contingencia, independientemente de la causa. Podemos pensar en un plan que contemple la implantación de un marcapasos para las arritmias severas, entre otras contingencias posibles.

- **Plan de continuidad de negocio:** En este caso estamos hablando de un plan más ambicioso, que garantice la continuidad en caso de crisis. Podríamos pensar en un corazón alternativo, para la persona que sufre del corazón. En este caso, vemos que las contingencias se resuelven de forma distinta que las crisis. Para una contingencia concreta, la arritmia, usamos un marcapasos. Todas estas soluciones constituirían el Plan de Contingencias para el enfermo de corazón. Sin embargo, el Plan de continuidad de negocio resolvería todos los problemas utilizando otro tipo de solución, el trasplante, aunque con un coste y unas implicaciones mucho mayores.⁹

5.2.1 Conceptos y términos de la norma ISO 31000:2011:

Riesgo. Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos. Los objetivos pueden tener aspectos diferentes (por ejemplo financieros, salud y seguridad, y metas ambientales) y se pueden aplicar en niveles diferentes (estratégico, en toda la organización, en proyectos, productos y procesos). Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (Incluyendo los cambios en las circunstancias) y en la **probabilidad** (*Likelihood*) de que suceda. Incertidumbre es el estado, incluso

⁹ ENJUNTO RAMOS, Joseba. Conceptos de Continuidad de Negocio, [en línea]. España: The British Standards Institution 2003, [consultado 04 de Agosto de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.bsigroup.com/es-ES/ISO-22301-continuidad-de-negocio/>

parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.

Gestión del riesgo. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

Política para la gestión del riesgo. Declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo

Actitud hacia el riesgo. Enfoque de la organización para evaluar y eventualmente buscar, retener, tomar o alejarse del riesgo.

Plan para la gestión del riesgo. Esquema dentro del marco de referencia para la gestión del riesgo que especifica el enfoque, los componentes y los recursos de la gestión que se van a aplicar a la gestión del riesgo

Propietario del riesgo. Persona o entidad con la responsabilidad de rendir cuentas y la autoridad para gestionar un riesgo

Proceso para la gestión del riesgo. Aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo.

Establecimiento del contexto. Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política para la gestión del riesgo.

Comunicación y consulta. Procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un diálogo con las partes involucradas con respecto a la gestión del riesgo

Parte involucrada. Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad. Una persona que toma decisiones puede ser una parte involucrada.

Valoración del riesgo. Proceso global de identificación del riesgo análisis del riesgo y evaluación del riesgo

Identificación del riesgo. Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo, La identificación del riesgo implica la identificación de las fuentes de riesgo los eventos, sus causas y sus consecuencias potenciales.

La identificación del riesgo puede involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y expertas, y las necesidades de las partes involucradas.

Fuente de riesgo. Elemento que solo o en combinación tiene el potencial intrínseco de originar un riesgo. Una fuente de riesgo puede ser tangible o intangible.

Evento. Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias. Un evento puede ser una o más ocurrencias y puede tener varias causas. Un evento puede consistir en algo que no está sucediendo.

Probabilidad (Likelihood). Oportunidad de que algo suceda. En la terminología de la gestión del riesgo, la palabra “probabilidad (Likelihood)” se utiliza para hacer referencia a la oportunidad de que algo suceda, esté o no definido, medido o determinado objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente, y descrito utilizando términos generales o matemáticos (como la probabilidad numérica (Probability) o la frecuencia en un periodo de tiempo determinado).

El término inglés “Likelihood (probabilidad)” no tiene un equivalente directo en algunos idiomas; en lugar de ello se utiliza el término equivalente de “Probability (probabilidad numérica Sin embargo en inglés “Probability” con frecuencia se interpreta más estrechamente como un término matemático. Por lo tanto, en la terminología de la gestión del riesgo, “Likelihood” se usa con la intención de que tenga la misma interpretación amplia que el término “probabilidad” en muchos idiomas diferentes del inglés.

Perfil del riesgo. Descripción de cualquier conjunto de riesgos. El conjunto de riesgos puede contener aquellos que se relacionan con la organización en su totalidad, con parte de la organización o según otra definición.

Análisis del riesgo. Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo. El análisis del riesgo proporciona las bases para la evaluación del riesgo y las decisiones sobre el tratamiento del riesgo, el análisis del riesgo incluye la estimación del riesgo.

Criterios del riesgo. Términos de referencia frente a los cuales se evalúa la importancia de un riesgo.

Nivel de riesgo. Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad.

Evaluación del riesgo. Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo su magnitud o ambos son aceptables o tolerables. La evaluación del riesgo ayuda en la decisión acerca del tratamiento del riesgo.

Tratamiento del riesgo. Proceso para modificar el riesgo, el tratamiento del riesgo puede implicar.

Evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo originó; tomar o incrementar el riesgo con el fin de perseguir una oportunidad; retirar la fuente del riesgo; cambiar la probabilidad; cambiar las consecuencias; compartir el riesgo con una o varias de las partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo); y retener el riesgo a través de la decisión informada.

Control. Medida que modifica al riesgo, Los controles incluyen procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones que modifican al riesgo. Los controles no siempre pueden ejercer el efecto modificador previsto o asumido.

Monitoreo. Verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado. El monitoreo se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control.

Revisión. Acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos. La

revisión se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control.¹⁰

5.3 MARCO LEGAL

norma técnica colombiana ntc-iso31000:2011, esta norma establece una serie de principios que deben ser satisfechos para hacer una gestión eficaz del riesgo y también recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de trabajo (framework) o estructura de soporte, cuyo objetivo sea integrar el proceso de gestión de riesgos.

Por otro lado, la norma ISO 31000:2011 se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, ya sea por su naturaleza, causa u origen, tanto que sus consecuencias sean positivas como negativas para la organización.

Ley 1523 del 2012 gestión del riesgo, responsabilidad, principios, definiciones y sistema nacional de gestión del riesgo de desastres.

Ley 9ª título iii del 24 de enero de 1979 norma para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.

Resolución n° 2400 del 22 de mayo de 1979 por la cual se establecen las normas sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

Resolución n° 2413 del 22 de mayo de 1979 por la cual se establecen las normas de higiene y seguridad para la industria de la construcción.

Decreto n° 614 del 14 de marzo de 1984 por el cual se determinan las bases para la administración y funcionamiento de la salud ocupacional en el país.

Resolución n° 2013 del 6 de junio de 1986 elección, funciones y actividades del comité de medicina, higiene y seguridad industrial, hoy comité paritario de salud ocupacional.

¹⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Administración y gestión del Riesgo: fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 31000. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2011.

Resolución n° 1016 del 31 de marzo de 1989 organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional en las empresas y establece pautas para el desarrollo de los subprogramas.

Resolución n° 6398 del 20 de diciembre de 1991 se consagra los procedimientos en salud ocupacional (exámenes de ingreso).

Resolución n° 1075 del 24 de marzo de 1992 por la cual se reglamenta el que los empleadores deban incluir campañas de fármaco dependencia, tabaquismo y alcoholismo en el subprograma de medicina preventiva del programa de salud ocupacional.

Decreto n° 1294 del 22 de junio de 1994 por la cual se dictan normas para que las entidades sin ánimo de lucro puedan asumir los riesgos derivados de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.

Decreto n° 1295 del 22 de junio de 1994 por el cual se determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales.

Decreto n° 1831 del 3 agosto de 1994 por el cual se expide la tabla de clasificación de actividades económicas para el sistema general de riesgos profesionales y dicta otras disposiciones.

Decreto n° 1832 del 3 de agosto de 1994 por el cual se adopta la tabla de enfermedades profesionales.

Decreto n° 1530/96 reglamenta paralelamente la ley 100 y el decreto 1295, en relación a la información sobre centro de trabajo y empresas temporales).

Decreto n° 3075(1997) por el cual se reglamenta la ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones.

Decreto n° 1607/02 se modifica la tabla de clasificación de actividades económicas para el sistema general de riesgos profesionales.

Decreto n° 2090 de 2003 por el cual se definen las actividades de alto riesgo para la salud del trabajador y se modifican y señalan las condiciones, requisitos y beneficios del régimen de pensiones de los trabajadores que laboran en dichas actividades.

Ley habeas data ámbito de aplicación. la presente ley se aplica a todos los datos de información personal registrados en un banco de datos, sean estos administrados por entidades de naturaleza pública o privada.

Ley 9ª título iii del 24 de enero de 1979 norma para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.

Ley n° 1562 de 2012 modificación de la actualización normativa de los riesgos laborales.

Decreto n° 1443 de 2014 por el cual se dictan disposiciones para la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (sg-sst).

6. METODOLOGIA

Para el desarrollo de este trabajo se tomó como metodología el método deductivo de lo general a lo particular, que quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Con este método deductivo se empezó el trabajo planteando supuestos (coherentes entre sí) que se limitaron a incorporar las características principales de los fenómenos

Se desarrolló tomando como base el modelo de gestión de riesgos de la norma ISO 31000 aplicándolo a todos los Procesos del Centro comercial. Con cada uno de los jefes de áreas se realizó la identificación, análisis y valoración de los riesgos como fue definido en el trabajo según el marco teórico de referencia que se ha planteado, se definirán los factores de riesgos asociados a las actividades de cada proceso que a su vez están asociados al riesgo general.

Una vez definidos los factores de riesgos se estableció que tipo de controles preventivos y correctivos existen para minimizar el factor de riesgo y lograr así minimizar el riesgo general en cada proceso llegando por tanto a la fuente deductiva que para el efecto del trabajo representa el modelo de riesgos.

6.1 DISEÑO METODOLÓGICO

La variable independiente que se utilizó es llamada los modelos de riesgos y la variable dependiente para trabajar fueron los factores de riesgos; los indicadores fueron los controles de cada factor de riesgo identificado, los procesos del centro comercial y las observaciones de los puestos de trabajo.

Las técnicas metodológicas que se utilizaron para el desarrollo del trabajo fueron:

La observación y análisis: inicialmente se realizó la observación de los procesos con cada uno de los actores y a través del análisis de las actividades que se llevan a cabo se priorizarán del modelo de riesgos, se identificaron los que podrían llegar a materializarse con las actividades del proceso.

Entrevistas a expertos: se realizaron entrevistas a los dueños de los procesos para establecer con ellos los factores de riesgos que están asociados al modelo de riesgos definido para el proceso y que podrían llegar a materializarse, estableciendo la probabilidad de ocurrencia y el impacto de llegar a pasar.

6.1.1 Comparación de la información: La información obtenida de los expertos sirvió para realizar la comparación con las mejores prácticas (normas asociadas a la Gestión y administración de los riesgos) que permitieron así encontrar los controles preventivos y correctivos que minimicen los factores de riesgos y así controlar los riesgos asociados a cada uno de los procesos.

6.1.2 Desarrollo primer objetivo: Definir y desarrollar metodología para identificar y controlar el cumplimiento de los requisitos legales del centro comercial.

Tomando como base el proyecto realizado en V semestre por la autora de este trabajo de grado, se procedió a revisar, actualizar y validar el cumplimiento de toda la normatividad legal que debe cumplir el centro comercial.

6.1.3 Desarrollo segundo objetivo: Determinar los procesos estratégicos, operacionales, y de apoyo para el funcionamiento del centro comercial.

Se procedió a identificar los procesos que intervienen en la gestión del centro comercial y se plasmaron en un Mapa de Proceso, estableciendo cuales serán procesos estratégicos, operativo y los procesos de soporte.

6.1.4 Desarrollo tercer objetivo: Aplicar el modelo de gestión de riesgo ISO 31000 en cada uno de los procesos claves del centro comercial.

Este se realizó en dos fases, la primera se llevó a cabo en el mes de mayo del 2014 hasta finales del mes de Julio. Se empezó con la descripción de las funciones de cada proceso y luego la identificación de cada uno de los riesgos que aplican a dichos procesos, finalmente se evaluaron, analizaron y trataron, basándose en el modelo de ISO 31000: 2011.

La segunda fase del tercer objetivo fue realizar la comunicación de los riesgos identificados, sus tratamientos y sensibilizar al personal sobre el monitoreo constante a su cumplimiento mediante auditorías a los procesos, realizar reuniones con el equipo de trabajo, crear indicadores de gestión, transmitir boletines y folletos con todos los involucrados.

6.1.5 Desarrollo cuarto objetivo: Presentar propuestas para el mantenimiento y mejora de la Gestión de Riesgos en el centro comercial con base en la ISO 22301 Gestión de continuidad del negocio.

El último objetivo se realizó mediante la formulación de propuestas que aporten al cambio, mantenimiento y mejoramiento del manejo que se lleva a cabo en la continuidad del negocio para el centro comercial tomando como base la norma ISO 22301.

7. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.

7.1 DEFINIR Y DESARROLLAR METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR Y CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES DEL CENTRO COMERCIAL.

Según los lineamientos de la norma ISO 31000 para la gestión del riesgo numeral 2.10 es necesario la definición del marco normativo dentro del contexto externo. El cumplimiento de requisitos legales es un dominio de control importante dentro de toda empresa, teniendo en cuenta este dominio de control la empresa podrá evitar incumplimientos de cualquier ley, estatuto, regulación u obligación contractual y de cualquier requisito de seguridad y funcionamiento, que pueda tener como consecuencia para la empresa algún tipo de multa o demanda. Es importante identificar cuáles son los requisitos en cuanto funcionamiento, al diseño, operación y gestión de los sistemas de información con los que cuenta la empresa, en este caso siendo un Centro Comercial con una razón social de Propiedad Horizontal se cuenta con una normatividad específica y de esta forma se analiza y evalúa el cumplimiento de los requisitos legales. Cabe destacar que estos requisitos pueden cambiar de un país a otro.

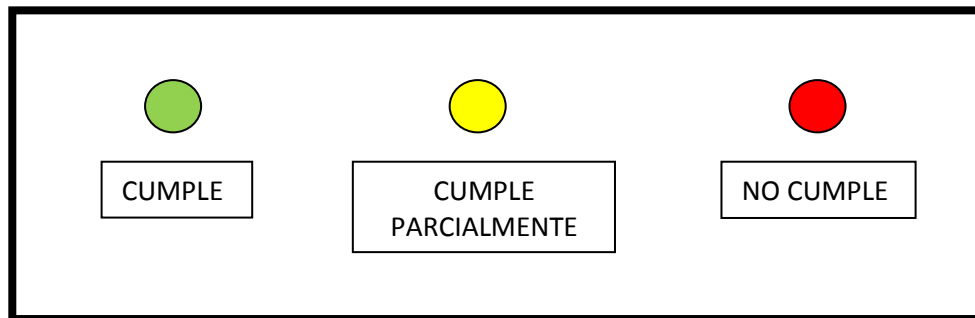
Al momento de identificar la normatividad legal aplicable a la actividad del Centro Comercial Premier el Limonar, se realizó una búsqueda intensiva de aquellas normas que aplican, es decir rigen al centro comercial basándose desde las normas fundamentales que debe tener para funcionar. También aquellas normas que están establecidas para ser una guía. (Anexo A).

Se clasificaron las normas encontradas en cuatro diferentes aspectos de acuerdo a su naturaleza:

- Marco legal.
- Normatividad sanitaria.
- Normatividad de seguridad y salud ocupacional.
- Normatividad en comunicaciones.

Analizar y evaluar el cumplimiento actual de la normatividad. Para un mejor análisis y evaluación se establecieron tres colores los cuales representarían el cumplimiento de las normas encontradas:

Figura 4. Colores establecidos para el análisis y evaluación de la normatividad.



Se verificaron las normas con los documentos soportes confirmando el cumplimiento de las mismas con ayuda de los responsables de los procesos el conocimiento de las mismas.

La definición del contexto externo requiere también la definición de:

- Entorno Social: La Responsabilidad Social Empresarial -RSE- va más allá de los intereses económicos de los inversionistas e incorpora las demandas y necesidades de la sociedad.
- Entorno Cultural: Los centros comerciales pueden ser considerados como un espacio público, seguro, de encuentro de personas y grupos para socializar y lugar de escape. En el entorno cultural se debe crear una imagen que concuerde con los prejuicios de la postmodernidad de la cultura en donde se encuentre ubicado, ya sea una imagen banal y carente de significado, pero comercial y llamativa, o con un significado real y profundo fruto de un estudio.
- Entorno Político: La concentración de la actividad comercial en grandes centros comerciales o "mall", ubicados generalmente en las periferias urbanas, despliega unos efectos de gran trascendencia socioeconómica: han revolucionado el sector de la distribución minorista y se han convertido en los nuevos escenarios donde los consumidores representan el acto de la compra, contribuyendo a configurar con ello una nueva cultura de consumo. El estado es el ente regulador para las

empresas en Colombia sin el Estado no se garantizan los fundamentos mismos de la organización económica de la sociedad. Es claro que tampoco existe economía sin sociedad y que los mercados no surgen espontáneamente de la naturaleza, ni funcionan en el vacío, sino que para existir necesitan “un intrincado sistema de normas y regulación.

7.2 DETERMINAR LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS, OPERACIONALES, Y DE APOYO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO COMERCIAL.

La importancia de establecer un mapa de procesos es que facilita a la empresa de tener un sistema de gestión organizacional, basado en principios de Calidad y que se centra en los resultados obtenidos de los procesos internos de cada organización. Permite conocer cuales son las fortalezas y debilidades del sistema, determinar qué procesos son necesarios y cuales no, aquellos que hay que rediseñar o mejorar, establecer prioridades de mejora, asignar responsabilidades explícitas al personal sobre los procesos, aumentar la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea el contexto óptimo que permita la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua. A la hora de elaborar un mapa de procesos podemos distinguir tres eslabones principales, proceso: conjunto de recursos y actividades relacionados entre sí que se ejecutan para transformar unos insumos en productos o servicios, aportando valor añadido al usuario al que van dirigidos. Podemos distinguir varios tipos:

Procesos estratégicos: son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de grupos de interés en el largo plazo.

Procesos clave u operativos: son aquellos procesos orientados a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que sean satisfactorios tanto para la organización como para el cliente final.

Procesos soporte: son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios.

En reuniones con la Gerencia General y el Jefe de Seguridad y Servicios se revisaron las actividades desarrolladas por el centro comercial y acorde a la operación ejecutada se identificaron los procesos que aplicaban y tomando como base las mismas condiciones de grupos mencionados arriba se definió el mapa de proceso para la organización, los colores y el diseño fueron autoría propia, el cual se detalla de la siguiente manera:

Procesos Estrategicos:

- Direccionamiento Estrategico
- Gestion de proyectos

Procesos operativos:

- Mercadeo
- Seguridad
- Mantenimiento
- Servicios Generales
- Facturacion

Procesos de soporte:

- Gestion Financiera
- Contratacion
- Administracion de recursos de TI
- Gestion Humana

A continuación se podrá observar el mapa de procesos:

Figura 5. Mapa de procesos del Centro Comercial Premier el Limonar.



7.3 APLICAR EL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO ISO 31000 EN CADA UNO DE LOS PROCESOS CLAVES DEL CENTRO COMERCIAL.

7.3.1 Establecimiento del contexto: La administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso interactivo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita que el centro comercial pueda minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas.

La definición del contexto desarrollado en el primer y segundo objetivo de este trabajo, permitió definir los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos y para proveer una guía para las decisiones dentro de estudios de administración de riesgos más detallados. Esto establece el alcance para el resto del proceso de administración de riesgos.

La administración del centro comercial decidió trabajar el contexto a nivel de los procesos identificados en el mapa de procesos.

7.3.2 Identificación de riesgos: Esta fase es fundamental en la gestión de riesgos, ya que todo el proceso depende de la calidad y veracidad de la información recopilada para identificar los riesgos, y así mismo, como resultado los riesgos identificados serán la base del análisis generado posteriormente.

Para iniciar la identificación de riesgos en el centro comercial, dadas las condiciones propias de este tipo de empresa (Propiedad Horizontal) siendo una pyme y perteneciendo al sector de servicios cuenta con: 1) poca disponibilidad de información histórica, 2) pocos recursos de personal para laborar en el área administrativa, y 3) conocimiento medio sobre condiciones del entorno; es necesario seguir las siguientes aplicaciones para obtener un listado caracterizado de los riesgos presentes en cada proceso.

Se inició por recolectar la mayor cantidad de información posible para proveer una base inicial y así poder identificar los riesgos por procesos. Dentro de esta información se encontraron: reportes de accidentes en los procesos de seguridad y mantenimiento, auditorias de la revisoría fiscal, bibliografía especializada, búsquedas por internet, resultados de experiencias desarrolladas por el centro comercial, entre otros.

La información recolectada fue compartida a todos los líderes expertos de los procesos para la identificación de los riesgos. Se realizó una entrevista con cada líder de proceso e implemento una lluvia de ideas donde se clasificaron los diferentes riesgos que se pudiese materializar. Una vez terminado el listado de dichos riesgos, se incorporaron en la matriz de riesgos de acuerdo al contexto establecido en las actividades de cada proceso.

7.3.2.1 Definición de los factores de riesgos: La definición de los factores de riesgos permitió determinar las principales fuentes o características de cada riesgo para poder ejecutar una posterior evaluación de forma acertada. Los factores de riesgo, son aquellas fuentes generadoras de eventos que pueden originar pérdidas en las operaciones o afectar la obtención de los objetivos generales o de los procesos. Corresponden entonces, a aquellos agentes cuya variación imprevista puede ocasionar resultados operativos adversos. Dichos factores pueden ser internos o externos a la organización:

Son factores internos de riesgo: la toma de decisiones, los recursos humanos, los procesos, la tecnología y la infraestructura, sobre los cuales el centro comercial puede tener un control directo.

Son factores externos de riesgo: los acontecimientos externos cuyas causas y origen escapan al control a la organización y pueden estar relacionados con fuerzas de la naturaleza o con actuaciones de terceros, por ejemplo, cambio en las regulaciones o instauración de procesos jurídicos en contra de la empresa y decisiones judiciales o administrativas adversas.

A continuación se presenta el cuadro donde se relacionan los factores de riesgos establecidos para cada uno de los procesos;

Cuadro 1. Definición y clasificación de factores de riesgo para cada proceso.

N°	FACTORES DE RIESGO	AREAS DE IMPACTO										
		PROCESOS ESTRATEGICOS, OPERATIVOS Y DE SOPORTE.										
		Direccionamiento Estratégico	Gestión de Proyectos	Mercadeo	Seguridad	Mantenimiento	Servicios Generales	Facturación	Gestión Financiera	Contratación	Administración recursos TI	Gestión Humana
1	RIESGO DE INCUMPLIMIENTO LEGAL	X	X						X	X		X
2	RIESGOS FINANCIEROS							X	X	X		
3	DAÑOS O DESTRUCCIÓN DE ACTIVOS				X	X						
4	RIESGOS DE RECURSOS DE TI										X	
5	RIESGOS AMBIENTALES			X			X					
6	DECISIONES ERRÓNEAS	X	X	X		X		X		X		X
7	PÉRDIDA DE IMAGEN			X	X		X					
8	RIESGOS DE SALUBRIDAD						X					
9	COMPORTAMIENTO HUMANO	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X


7.3.3 Análisis de riesgos: Continuando con la metodología de la Norma ISO 31000:2011, se procedió a calificar el riesgo a partir de los datos variables de la probabilidad y del impacto asociado al riesgo.

Para poder proceder con la ponderación de estas variables se definieron bajo dos tablas, una para cada variable, los rangos de calificación de la probabilidad y el impacto para cada riesgo. En cada tabla se asignó una letra correspondiente para

darle una prioridad utilizando las palabras alto medio y bajo, estas palabras ayudan a la calificación y evaluación dando mayor valor al impacto, puesto que este último es el que afecta en mayor medida a la empresa.


A continuación se presenta a modo de ejemplo la tabla de la calificación de la probabilidad en tabla 1 para el centro comercial.

Tabla 1. Variable de calificación de la probabilidad.

 MEDIDAS CUALITATIVAS DE PROBABILIDAD		
NIVEL	DESCRIPTOR	EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DETALLADA
A	ALTA	Afecta en alto grado al proceso.
M	MEDIA	Afecta en grado medio al proceso.
B	BAJA	Afecta en grado bajo al proceso.

Así mismo, se presenta a continuación la tabla de calificación de impacto en la tabla 2 para el centro comercial.

Tabla 2. Variable de calificación del impacto.

 MEDIDAS CUALITATIVAS DE IMPACTO		
NIVEL	DESCRIPTOR	EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DETALLADA
A	ALTA	Es muy factible que el riesgo se presente.
M	MEDIA	Es factible que el riesgo se presente.
B	BAJA	Es muy poco factible que el riesgo se presente.

Cada empresa define sus rangos y describe cada nivel de acuerdo con la naturaleza de la empresa, tipo y edad en el mercado; Por lo cual, las tablas anteriores se presentan únicamente a manera de ejemplo.

Con esta información definida, se toma cada uno de los riesgos de los procesos definidos y se verificaron sus letras asignadas en términos de probabilidad y en términos de impacto.

Por ejemplo, si tomamos el proceso de direccionamiento estratégico y contamos con el riesgo como: “Definir planes de acción que no cumplan con las estrategias definidas para el centro comercial” obtuvo una calificación con una probabilidad media por ser un evento posible, y con un impacto alto por tener un fuerte efecto si llegara a suceder.

Los datos obtenidos en la fase de identificación de riesgos se consolidan en una matriz como se presenta a continuación.

Figura 6. Ejemplo calificación y valoración de un riesgos del proceso direccionamiento estratégico.

RIESGO	CAUSAS	EFECTO	CALIFICACION Y VALORACIÓN					
			PROBABAILIDAD			IMPACTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Definir planes de acción que no cumplan con las estrategias definidas para el centro comercial.	Falta de conocimientos y mal manejo de los entornos,	No se cumplen los objetivos definidos y por tanto no se logra la gestión necesaria para el desarrollo del Centro Comercial		X				X
Incumplir con los objetivos y metas estratégicas.	No se hace el seguimiento a los proyectos de forma periódica	No se cumplen los objetivos definidos y por tanto no se logra la gestión necesaria para el desarrollo del Centro Comercial	X					X

7.3.4 Evaluación del riesgo: Para evaluar los riesgos se determina la gravedad de los riesgos, clasificándolos en tres tipos: aceptables, graves e inaceptables, tal como se describen a continuación en la tabla 3.

Tabla 3. Clasificación de riesgos según gravedad.

A	Inaceptable: Riesgo extremo	Se requiere acción inmediata, planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la Junta Directiva.
B	Grave: riesgo alto	Se requiere atención de los líderes de procesos, planes de tratamiento, implementados y reportados a los gerentes de área.
C	Aceptable: riesgo Bajo	Se administra con procedimientos de controles rutinarios.

Es importante anotar que para el caso del riesgo aceptable, la recomendación no es no tomar ningún tipo de acción. Sino por el contrario administrarlo con actividades de control que mantengan al riesgo en esta calificación y evite que se conviertan en riesgos graves inaceptables.

El riesgo fue clasificado según los datos de la tabla anterior los cuales se obtuvieron a partir de los resultados de cruzar las variables de probabilidad e impacto, en una matriz que define la zona de gravedad del riesgo. La matriz que determina los niveles de riesgo y su prioridad que se presentan a continuación en la tabla 4.

Tabla 4. Matriz de evaluación del riesgo cruce de variables.

PROBABILIDAD	ALTA	B	A	A
	MEDIA	B	B	A
	BAJA	C	B	B
		BAJO	MEDIO	ALTO
	IMPACTO			

De esta forma, cada uno de los riesgos tendrá asignado un nivel de gravedad, el cual permitirá al centro comercial priorizar e indicar como debe tratarse cada uno de ellos. Así entonces se complementa la tabla 5 con el resultado de la evaluación del riesgo:

Figura 7. Resultado de evaluación de riesgos

			CALIFICACION Y VALORACIÓN						
RIESGO	CAUSAS	EFECTO	PROBABILIDAD			IMPACTO			PRIORIDAD (A, B o C)
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	
Definir planes de acción que no cumplan con las estrategias definidas para el centro comercial.	Falta de conocimientos y mal manejo de los entornos,	No se cumplen los objetivos definidos y por tanto no se logra la gestión necesaria para el desarrollo del Centro Comercial		X				X	A
Incumplir con los objetivos y metas estratégicas.	No se hace el seguimiento a los proyectos de forma periódica	No se cumplen los objetivos definidos y por tanto no se logra la gestión necesaria para el desarrollo del Centro Comercial	X					X	B

7.3.5 Tratamiento de riesgos: De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de riesgos, cada una de las zonas de gravedad del riesgo tiene implícitas las medidas de tratamiento que deben tomarse para cada riesgo como fue explicado previamente en el marco teórico según el modelo de la norma ISO 31000 (aceptar, eliminar, transferir, proteger, prevenir o retener). Así entonces, la matriz de evaluación de riesgos se complementa con acciones y tratamientos.

Vale la pena anotar que las acciones a tomar y los tratamientos a seguir están limitadas por las opciones presentes en el mercado, dado que en algunos casos así se quiera, por ejemplo transferir el riesgo, no se encontraran aseguradas con ese tipo de póliza. Dado el caso, se deberá tomar la mejor opción viable para afrontar el riesgo. Mismo caso que puede ocurrir si los recursos del centro comercial no son suficientes para cubrir las acciones resultantes de la matriz.

De esta forma se pretende que para cada uno de los riesgos evaluados, se establezca el tipo de acción a tomar según la matriz. Para aquellos casos en los cuales la acción corresponda a proteger y prevenir, será necesario definir los controles a aplicar. Para ello se incluyó dentro de la matriz una columna de monitoreo y seguimiento.

7.3.6 Monitoreo y seguimiento de los riesgos: El monitoreo y seguimiento es una actividad fundamental para poder determinar hasta qué punto, la definición de las medidas de control fue adecuada. Para ello, se realizó un instructivo (Anexo B) para la administración del riesgo, que permite el continuar con el monitoreo y control de la matriz de riesgos. En este instructivo se define el objetivo de la gestión del riesgos y establece las medidas de evaluación, como valorar dichos riesgo y además que los líderes de procesos continúen con la metodología, sepan en que tiempo deben revisar y hacer el seguimiento y monitoreo oportuno.

El monitoreo constante se realizará con base en la medidas de tratamiento diseñadas en la fase anterior. Gracias a que las mismas son requeridas en el programa general de tratamientos de riesgos, las actividades de monitoreo consideradas en la supervisión constante de que lo allí se cumple. Se sugiere por efecto de control, que se registre la verificación como evidencia de que el proceso de monitoreo fue llevado a cabo y especificar que no han producido resultados fuera de los definidos como tolerables.

Finalmente podemos definir que construir una matriz de riesgos por procesos es tener una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades procesos, los factores de riesgos y los respectivos riesgos por cada uno de los procesos; además definir las causas y efectos de dichos riesgos con su evaluación valoración para tener la prioridad de estos y del mismo modo definir las acciones y tratamientos, continuando con el monitoreo y seguimiento de la matriz de gestión de riesgos por procesos (Anexo C).

7. 4 PRESENTAR PROPUESTAS PARA EL MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL CENTRO COMERCIAL CON BASE EN LA ISO 22301 GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

La implementación y certificación del sistema de gestión de continuidad de negocio (BCM, por sus siglas en inglés Business Continuity Management) garantiza que la empresa pueda funcionar, incluso cuando ocurran sucesos imprevistos, grandes o pequeños. Un sistema eficiente de BCM le ayuda a identificar los riesgos y determinar la forma de tratar con ellos antes de que se produzcan los incidentes.

Un sistema de BCM puede ayudar a entender la preparación de su empresa, obtener una mejor visión de los procesos y ayudar a mejorarlos, y asegurar una mínima interrupción del flujo de trabajo en caso de incidentes. El sistema BCM

puede evitar que los incidentes se conviertan en una verdadera crisis, preservar la reputación, la posición en el mercado y mantener o aumentar la rentabilidad.¹¹

De acuerdo a lo anterior, se definió el cuadro para la continuidad del centro comercial premier, a partir de los riesgos identificados en la matriz de procesos, con un nivel de gravedad alto, se presentó la propuesta para la mejora de la gestión de riesgo tomando como base la Norma ISO 23301 y así proteger al centro comercial de incidentes que provoquen una interrupción en el proceso y reducir la probabilidad de que se produzcan y garantizar la recuperación de su empresa.

Tomando como base la Norma ISO 22301 en la cláusula número 10 – mejora dice: No existe un sistema de gestión perfecto desde el principio, y las organizaciones y sus entornos están cambiando constantemente. La cláusula 10 define las acciones a tomar para mejorar las SGCN en el tiempo y asegurar que se aborden las acciones correctivas derivadas de las auditorías, revisiones, ejercicios y así sucesivamente.¹²

Por esta razón se realizó el cuadro de gestión de continuidad del negocio (Anexo D) el centro comercial con las siguientes variables:

- Nombre del proceso con sus respectivos riesgos con nivel de gravedad alto
- Responsable del proceso.
- ¿Qué hacer?
- ¿A quién debe llamar? con su respectivo contacto y números telefónicos para comunicarse lo más pronto posible.
- La variable observaciones.

¹¹ ORTIZ ARCILA, Sergio; Gestión de la continuidad del negocio, Parque de Negocios Mas Blau, Barcelona España, dnvba.com [consultado 08 de Noviembre de 20014]. Disponible en Internet: <http://www.dnvba.com/es/Certificacion/Sistemas-de-Gestion/Gestion-de-continuidad-de-negocio/Pages/default.aspx>

¹² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentaciones y referencias bibliográficas. NTC-ISO 22301. Segunda actualización. Bogotá D.C. ICONTEC, 2008, 10 p.

8. CONCLUSIONES

- La correcta administración del riesgo desde el punto de vista de identificación, manejo y control de los requisitos legales que le aplican, permite que el Centro Comercial Premier el Limonar pueda reducir la incertidumbre presente en todas las actividades relacionadas con los procesos y tomar decisiones que permitan garantizar el cumplimiento con la normatividad legal vigente.
- La gestión de riesgos por procesos, requiere contar con un mapa de proceso como punto de partida promoviendo beneficios reales para la organización, dado que permite “minimizar” los riesgos que impactan al logro de los objetivos diseñados por la alta gerencia para cada proceso. Permite además estudiar y controlar todas las variables que puedan alterar al desarrollo del proceso. En aquellos casos, donde las variables no pueden ser necesariamente controladas para dicho aseguramiento, la gestión del riesgo permite establecer medidas de contingencia que pueden ser adoptadas por la empresa para minimizar lo que ocurra durante la materialización del riesgo por procesos.
- Gracias a la metodología propuesta en el presente trabajo de grado, permitió que el centro comercial pueda definir sus propios criterios de identificación, valoración y análisis de los riesgos por procesos, según sus condiciones, actividades, naturaleza, entre otros. Esto le permitirá al centro comercial contar con una herramienta flexible que responde fácilmente a sus propias necesidades pero guarda las condiciones de la metodología de la ISO 31000:2011, estructurada que arroja resultados fáciles de monitorear.
- Con este trabajo se aprendió que para llevar acabo el análisis de riesgos por procesos de una empresa pequeña, en este caso un centro comercial, es necesario poder involucrar a todos las partes de la empresa, entendiendo que el riesgo afecta a todas las áreas o procesos en este caso, y por lo mismo, la ausencia de una de ellas, sesgara el análisis y la evaluación posterior que sea realizada; adicionalmente a la posibilidad de que no se complementen riesgos que puedan materializarse posteriormente y afectar negativamente a la organización. Adicionalmente me permitió practicar los conocimientos teóricos adquiridos en aula.

9. RECOMENDACIONES

- Continuar con la metodología desarrollada en este trabajo de grado para la gestión y administración del riesgo, teniendo en cuenta los procesos establecidos en el mapa de proceso, identificando su madurez por medio de indicadores que permitan comparar año a año el comportamiento de estos.
- Realizar el seguimiento y monitoreo a los tratamientos de los riesgos identificados y evaluados en la matriz de riesgos por procesos de acuerdo al instructivo definido para ello bajo responsabilidad de los líderes de proceso a fin de gestionar en la organización una verdadera cultura de administración de los riesgos por proceso.
- Utilizar y comunicar el plan de gestión de continuidad del negocio propuesto, realizar actualizaciones periódicas y recomendaciones de mejora continua que permitan activarlo con eficacia en el momento en que la organización lo requiera. Se sugiere efectuar simulacros que permitan evaluar eficacia con anticipación a un posible evento que se presente.
- Conformación de un comité de riesgos o asignación de un responsable de la supervisión de riesgos el centro comercial, que contribuya en la administración y control de los mismos, que garantice que las actividades incluidas en la metodología se ejecute adecuadamente, y que la información se mantenga actualizada para efectos de consulta, control y monitoreo.
- Efectuar revisión y actualización anualmente a la matriz de riesgos con participación de la Alta Gerencia a fin de que se analicen los resultados por proceso, los cambios del entorno, etc., y se tomen decisiones respecto a necesidades de recursos y demás.

BIBLIOGRAFÍA

ENJUNTO RAMOS, Joseba. Conceptos de Continuidad de Negocio, [en línea]. España: The British Standards Institution 2003, [consultado 04 de Agosto de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.bsigroup.com/es-ES/ISO-22301-continuidad-de-negocio/>

GARCIA FORT, Javier. Plan de continuidad del negocio, Global trade Security. ICAI – Universidad Pontificia Comillas. Bogotá, 2 ed, 2011.

HERNADEZ CLAVIJO, Rubén. El enfoque basado en procesos “La Gestión por procesos”, Grafico de Ministerio de fomentos, IV.3, 6 p.

HERNADEZ CLAVIJO, Rubén. Mapa de procesos. “La Gestión por procesos”, Grafico de Ministerio de fomentos, IV.3, 10 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Administración y gestión del Riesgo: fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 31000. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2011.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentaciones y referencias bibliográficas. NTC-ISO 22301. Segunda actualización. Bogotá D.C. ICONTEC, 2008, 10 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentaciones y referencias bibliográficas. NTC-ISO31000. Bogotá D.C. ICONTEC, 2011. 16 p

MINISTERIO DE FOMENTOS. La Gestión por procesos: El enfoque basado en procesos, [en línea] Edición Mayo 2005, V.3. 6 p [consultado el 14 de Agosto 2014] Disponible en internet: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

MINISTERIO DE FOMENTOS. La Gestión por procesos: Los procesos en la organización, [en línea] Edición Mayo 2005, IV.5. 8 p [consultado el 14 de Agosto 2014] Disponible en internet:<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE55BF4F01B8FA03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

ORTIZ ARCILA, Sergio; Gestión de la continuidad del negocio, Parque de Negocios Mas Blau, Barcelona España, dnvba.com [consultado 08 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.dnvba.com/es/Certificacion/Sistemas-de-Gestion/Gestion-de-continuidad-de-negocio/Pages/default.aspx>

RODRIGUEZ TAYLOR. Elizabeth. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. [En línea].Bogotá, Colombia. Diciembre de 2008, versión 2. 38 p [consultado 08 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=579

RODRIGUEZ TAYLOR. Elizabeth. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. [en línea].Bogotá, Colombia. Diciembre de 2008, versión 2, 48 p. [consultado 08 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=579.

Sistemas de Gestión & Continuidad del Negocio ISO 22301:2010, Beneficios: ¿Qué nos aporta la implantación de una ISO 22301? [en línea]. Marzo 21 del 2013. [Consultado 04 de Agosto de 2014] Disponible en internet: <http://normaiso22301.com/iso-22301-integracion-sistemas-de-gestion/>

SVARZMAN, Martín. Laboratorio Nacional de Gestión del Riesgo. Medellín, Colombia. 2013.

ANEXOS

Anexo A. Matriz de requisitos legales. (Se encuentra en el cd)

Anexo B. Instructivo para le gestión del riesgos por procesos.

1. OBJETIVO

Las directivas del Centro Comercial de forma periódica deberán: Identificar, analizar y evaluar los riesgos para asegurar el tratamiento que blinde al centro comercial de los riesgos generados en el desarrollo de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Dicho tratamiento debe estar encaminado a evitar, prevenir, proteger, transferir, aceptar o retener el riesgo que garantice la mejora continua de los procesos.

2. ALCANCE

La Gestión de Riesgos se definirá para todos los Procesos del Centro Comercial desde la Identificación de los riesgos su análisis, valoración tratamiento y monitoreo

3. BENEFICIOS DE MANTENER UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

1. Fomenta la gestión proactiva en lugar de la reactiva.
2. Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar el riesgo en todos los niveles de la organización.
3. Mejora la identificación de oportunidades y amenazas.
4. Cumple con los requisitos legales y normativos aplicables así como las normas internacionales.
5. Mejora la información financiera.
6. Mejora la gestión empresarial.
7. Mejora la confianza de los grupos de interés (stakeholders).
8. Establece una base fiable para la toma de decisiones y planificación.
9. Mejora los controles.
10. Reparte y utiliza de forma efectiva los recursos para la gestión de riesgos.

11. Mejora la eficacia y la eficiencia operacional.
12. Aumenta la seguridad y salud.
13. Mejora la prevención así como la gestión de incidentes.
14. Minimiza las pérdidas.
15. Mejora el aprendizaje organizativo.
16. Mejora la resistencia organizativa.

Un “Manejo de Riesgos Efectivo”, requiere que una organización en todos sus niveles, cumpla con los siguientes principios: La gestión de riesgos debe:

1. Crear valor y proteger el valor
2. Ser parte del proceso organizacional
3. Ser parte de la toma de decisiones
4. Orientarse expresamente a la incertidumbre
5. Ser sistemática, estructurada y oportuna
6. Basarse en la mejor información disponible
7. ser hecha a la medida de la empresa
8. tomar en cuenta los factores humanos y culturales
9. ser transparente e inclusiva
10. ser dinámica, iterativa y responder a los cambios
11. facilitar el mejoramiento continuo en la empresa

4. PROCESO GESTIÓN DEL RIESGO

El éxito de la Gestión de Riesgos dependerá de la efectividad de la estructura gerencial que proporcione bases y arreglos organizacionales para diseñar, implementar, monitorear, revisar y para el mejoramiento continuo de la “gestión de riesgos” a través de todo el centro comercial.

ESTRUCTURA PARA GESTION DE RIESGOS.

Las bases incluyen: política, objetivos, mandato y compromiso para administrar los riesgos los arreglos organizacionales incluyen: planes, relaciones, responsabilidades, recursos, procesos y actividades. La “gestión de riesgos” en la organización,(aplicando los principios y operando dentro de la estructura diseñada),deberá corresponder a un proceso lógico y sistemático, que permita anticipar y conocer los riesgos y decidir cuándo y de qué manera modificarlos, acompañado de manera continua de comunicación con los interesados y de monitoreo y control de su desarrollo.

4.1 ESTABLECER CONTEXTO

El respaldo de la alta dirección es un elemento clave en el desarrollo de esta etapa. El contexto incluye el mapa de procesos donde se ilustra todos los aspectos funcionales para el centro comercial, se encuentran los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo, este mapa de procesos sirve para identificar mejor los riesgos y poderlos clasificar de acuerdo al área donde se materializan y la política y metas organizacionales ayudan a definir los criterios por los cuales se decide si un riesgo es aceptable o no, y forma la base de opciones para su tratamiento.

En la definición de la estructura se involucra la separación de la actividad o proyecto en un conjunto de elementos. Estos elementos ofrecen una estructura lógica para la identificación y análisis que ayuda a garantizar que no se pasen por alto riesgos significativos.



4.2 IDENTIFICAR RIESGOS

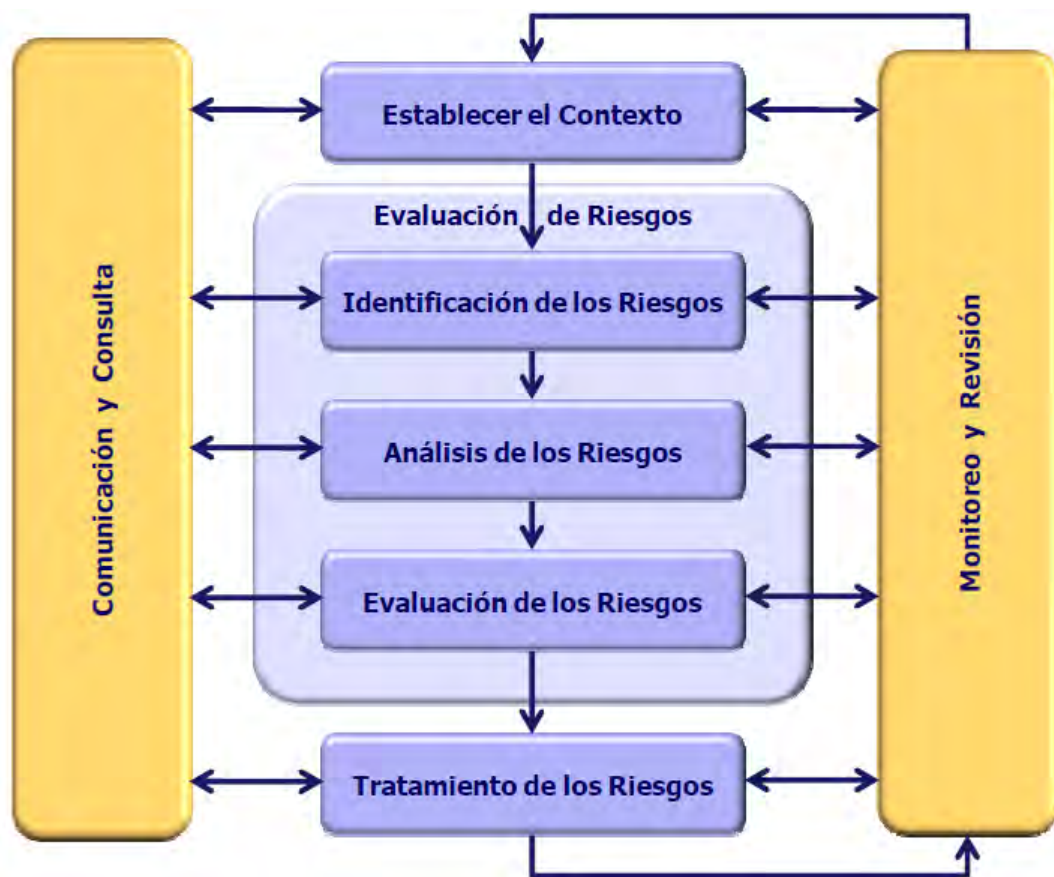
Analizar:

- ¿Qué puede ocurrir?
- ¿Cómo puede suceder?
- ¿Quién puede generarlo?
- ¿Por qué se puede presentar?
- ¿Cuándo puede ocurrir?

Identificar los riesgos administrar a través de un proceso amplio, sistemático y estructurado.

Se debe incluir todos los riesgos potenciales (estén o no bajo control) para no excluirlos del análisis posterior.

Una vez se establece el contexto de Riesgos en la Organización, se procede a Identificar los riesgos. Esta es tal vez la etapa más importante de toda la gestión de riesgos. En la gráfica observamos la secuencia que estamos desarrollando:



La identificación de Riesgos permitirá a la Organización, poner al descubierto las situaciones que podrían afectarle en relación a los peligros a los cuales se enfrenta a consecuencia de sus actividades normales

En primera instancia hemos de preguntarnos, que puede suceder?, cómo y por qué puede suceder?, pero también, quien puede generar el riesgo y cuando puede materializarse ese riesgo.

Para identificar los riesgos debemos definir cuáles son las herramientas y técnicas apropiadas para lograr esta identificación. Entre los métodos más empleados para identificar los riesgos se encuentran:

- Las listas de chequeo
- Juicios basados en experiencia y registros
- Diagramas de flujo
- Lluvia de Ideas
- Análisis de Sistemas
- Análisis de Escenarios

Cualquiera de estas herramientas o métodos que se utilicen, tiene como propósito identificar los eventos que puedan presentarse en cada proceso desarrollado por la organización y que de algún modo afecte el logro de los objetivos.

4.3. ANALISIS DEL RIESGO

El tercer paso dentro de la gestión de riesgos consiste en el Análisis. Este análisis no es otra cosa que la Calificación del Riesgo en términos de Probabilidad (Frecuencia) e Impacto (Consecuencia).

Una vez se ha identificado el riesgo, es necesario determinar cada cuanto puede llegar a materializarse el riesgo y si esto se da, cuál sería el daño que podría causar.

Algunas metodologías incluyen otras varias adicionales al Impacto y a la Probabilidad para analizar el riesgo. Estas son la exposición al riesgo y el nivel de seguridad con el que se cuenta. Para efectos prácticos y facilitar el proceso de Gestión de Riesgos, solo consideremos en nuestro curso y en nuestra metodología, las dos primeras variables enunciadas, La Probabilidad y El Impacto.

Existen varios métodos para analizar los riesgos, algunos cualitativos, otros cuantitativos. Los primeros se utilizan cuando la Organización no dispone de información necesaria o suficiente sobre la ocurrencia de los riesgos y además la consecución de esta información resultaría más costosa que el beneficio que se pretende obtener de su análisis. En principio, este será el modelo que adoptaremos para nuestra Gestión de Riesgos.

Existen por otra parte, métodos cuantitativos, numéricos, que utilizan modelos matemáticos que utilizan información previa, estadística, histórica que permite un análisis mucho más preciso sobre el cual se vaticine o se realicen predicciones respecto de la posible ocurrencia de un evento determinado.

Estas mediciones en las que se multiplique el Impacto por la Probabilidad, permitirán analizar el riesgo de una manera más objetiva, determinando los diferentes niveles en que pueda catalogarse el mismo, bien sea Alto, Medio o Bajo.

El Objetivo del Análisis consiste entonces en considerar las fuentes generadoras de riesgos, su impacto y la probabilidad que estos ocurran. Con base en esta consideración, se podrá separar a los riesgos, bajo el criterio de riesgos aceptables o no aceptables, riesgos menores, riesgos altos entre otros.

Tanto para el cálculo de la Probabilidad como para el Impacto, debe considerarse que controles tiene la organización, que sistemas o procedimientos tiene para controlar el riesgo.

Teniendo en cuenta los controles existentes, se debe evaluar la magnitud del daño que pudiera causar el riesgo y cada cuando podría presentarse. Si no se dispone de información estadística, de informes previos o de información específica, pueden hacerse valoraciones subjetivas basadas en la creencia de un individuo o de un grupo respecto de la probabilidad de ocurrencia de un hecho y de la consecuencia que podría causar.

Durante este proceso es importante eliminar los sesgos subjetivos, por tanto ha de definirse previamente las fuentes de información que permitan obtener la mayor información disponible respecto de experiencia relativa a los riesgos.

El análisis tanto cuantitativo como cualitativo debe incluir la construcción de una tabla de valoración, tanto para la probabilidad como para el impacto. Por tanto, en líneas subsiguientes presentaremos una guía para la construcción de estas tablas.

4.4 VALORACION DEL RIESGO


Es común encontrar en la bibliografía relativa a la gestión de Riesgos, una característica respecto a la metodología de valoración de los riesgos, en cuanto a la presencia de múltiples tablas que describen el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. En nuestro modelo, construiremos una tabla general para describir el impacto y a esta le incluiremos también la valoración de la probabilidad.


Lo anterior podría parecer poco objetivo, pero en realidad es muy práctico y permite la implementación sencilla del Proceso de Gestión de Riesgos. Conforme al grado de madurez de la Organización en cuanto a la valoración de sus riesgos, podría incluirse posteriormente nuevas tablas específicas para el cálculo de los riesgos. Para este inicio trabajaremos por tanto con una sola tabla.

Hablemos primero de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos; la probabilidad determina cada cuanto podría ocurrir los riesgos, esto se mide en relación al tiempo, cada X número de días, meses, años, etc.

Tanto para la medición de la probabilidad como del impacto debemos construir unas escalas. La valoración del impacto permite calificar el riesgo en términos de la consecuencia que pueda producir si ha de materializarse. Este impacto puede manifestarse en varios campos, por ejemplo desde el punto de vista económico, de imagen o de daño en las personas.

En la gráfica siguiente se observan las escalas de estas dos variables:

 MEDIDAS CUALITATIVAS DE IMPACTO		
NIVEL	DESCRIPTOR	EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DETALLADA
A	ALTA	Es muy factible que el riesgo se presente.
M	MEDIA	Es factible que el riesgo se presente.
B	BAJA	Es muy poco factible que el riesgo se presente.

 MEDIDAS CUALITATIVAS DE PROBABILIDAD		
NIVEL	DESCRIPTOR	EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DETALLADA
A	ALTA	Afecta en alto grado al proceso.
M	MEDIA	Afecta en grado medio al proceso.
B	BAJA	Afecta en grado bajo al proceso.

Estas tablas pueden tener diferentes valoraciones conforme a los riesgos específicos de cada empresa. Estas tablas deben ser construidas conforme a las operaciones que desarrolla la empresa. No es lo mismo la tabla de valoración del impacto en las personas, para una empresa de construcción, que para una empresa de asesorías contables. Se debe considerar la naturaleza de la empresa, el riesgo de la empresa, el entorno la misma.

4.5 TRATAMIENTO DEL RIESGO

Una vez identificados, analizados y valorados los riesgos se procede a identificar y definir opciones de tratamientos para preparar e implementar planes que conduzcan a:

- Evitar el riesgo
- Reducir probabilidad
- Reducir consecuencias

- Transferir el riesgo
- Evaluar costo beneficio

Seleccionar e implementar las opciones que se consideren más adecuadas para manejar los asuntos de riesgo de acuerdo a la gravedad relativa de cada uno ellos, a las posibilidades reales para su intervención y en función de los objetivos estratégicos de la organización.

El tratamiento de los riesgos debe incluir la evaluación de las diferentes alternativas de control, de la acción de las mismas sobre el riesgo y del riesgo residual resultante

4.6 MONITOREAR Y REVISAR LOS RIESGOS

Definidos los tratamientos se procede asignar un responsable de la implementación del tratamiento, preferiblemente jefes o responsables de los procesos, y se asigna fecha de seguimiento para evidenciar efectividad de los planes, estrategias y sistemas de administración. Dicho tiempo es definido en periodos semestrales para cada líder de procesos y anual para el personal encargado de consolidar y manejar la matriz de gestión de riesgos por procesos.

Permanente se debe orientar, indagar e intercambiar información con todos los interesados internos y externos, para garantizar que el proceso de gestión de riesgos pueda desarrollarse de una manera adecuada, identificando y teniendo en cuenta los intereses de los terceros vinculados. Permanente se debe monitorear y revisar el desarrollo del proceso de gestión de riesgos, e introducir los ajustes requeridos para el éxito del mismo.

Anexo C. Matriz gestión de riesgos por procesos (Se encuentra en el CD).

Anexo D. Cuadro de gestión de continuidad del negocio (Se encuentra en el CD).